

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELLE RODIO SMOLAREK

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO  
DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PERIÓDICO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE PARANAGUÁ.**

PARANAGUÁ-PR

2019

DANIELLE RODIO SMOLAREK

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO  
DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PERIÓDICO NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE PARANAGUÁ.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública na Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Elic Vodovoz

PARANAGUÁ-PR

2019

*A Deus, pela sabedoria e persistência; à minha família por todo o suporte, força para não desistir e compreensão pelos momentos de renúncia; e aos professores que proporcionaram conhecimento e apoio nessa especialização.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela imensa bondade e cuidado que teve comigo sempre, por me permitir ultrapassar inúmeras barreiras e pelas diversas lições que se transformou em aprendizado.

À minha querida mãe e ao meu pai, que com todo o seu amor, estiveram sempre presentes nos bons momentos e também nos de angústia.

Ao meu querido esposo que foi meu suporte para superar, simultaneamente ao curso, essa fase de chegada do nosso segundo filho e que apesar de toda dificuldade, nos fortaleceu e aproximou ainda mais.

Aos meus amados filhos, que por vezes, adormeceram sem meu acalento para que eu pudesse me dedicar à realização desse objetivo.

Aos professores e tutores que sempre me responderam prontamente em momentos de necessidades, sobretudo à tutora/professora Dr<sup>a</sup> Ananda Silva Singh que me norteou sempre que preciso.



“Há dois tipos de pessoa que vão te dizer que você não pode fazer a diferença neste mundo: as que têm medo de tentar e as que têm medo de que você se dê bem”

(Ray Goforth)

## RESUMO

O presente trabalho demonstra os aspectos sobre comportamento organizacional, descrevendo as perspectivas de alguns dos principais autores da abordagem comportamental, bem como destacar as características que envolvem a avaliação de desempenho, com ênfase na Administração Pública. Sendo fundamental apresentar a situação atual da Prefeitura Municipal de Paranaguá com relação à ausência de uma avaliação efetiva, ao término do estágio probatório, que contemple todas as classes de servidores. Dessa forma, tornou-se imprescindível após o diagnóstico situacional da instituição, a estruturação de uma proposta de avaliação de desempenho que considere a avaliação tanto por parte do gestor imediato quanto uma autoavaliação por parte do próprio servidor, através do método de escalas gráficas, que se caracteriza como um método simples e de fácil compreensão, que permita melhorias e busque atender os princípios da eficiência por parte da gestão.

**Palavras-chave:** comportamento organizacional, avaliação de desempenho, administração pública.

## **ABSTRACT**

The present work demonstrates the organizational behavior aspects, describing the perspectives of some of the main authors of the behavioral approach, as well as highlighting the characteristics that involve performance evaluation, with emphasis on Public Administration. It is fundamental to present the current situation of the Municipality of Paranaguá regarding the absence of an effective evaluation, at the end of the probationary stage, which contemplates all classes of servers. Thus, it became essential after the situational diagnosis of the institution, the structuring of a proposal of performance evaluation that considers the evaluation both by the immediate manager and an auto-evaluation by the server itself, using the method of graphic scales, which is characterized as a simple and easy to understand method that allows improvements and seeks to meet the principles of efficiency by management.

**Key words:** organizational behavior, performance evaluation, public administration.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

QUADRO 1 – MÉTODOS TRADICIONAIS .....	19
QUADRO 2 – MÉTODOS RECENTES .....	19
QUADRO 3 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE ESCALA GRÁFICA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	28

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1. 1. APRESENTAÇÃO.....	9
1. 2. OBJETIVO GERAL .....	10
1. 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1. 4. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO. ....	10
<b>2. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
2. 1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2. 1. 1. Aspectos da abordagem comportamental nas organizações públicas.....	14
2. 1. 2. Principais autores e suas teorias da abordagem comportamental.....	15
2. 1. 2. 1. Abraham Maslow .....	15
2. 1. 2. 2. Frederick Herzberg .....	16
2. 1. 2. 3. Victor Vroom .....	16
2. 1. 2. 4. Elton Mayo .....	17
2. 2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. ....	17
2. 2. 1. A avaliação de desempenho na Administração Pública, sob a perspectiva do princípio da eficiência.....	20
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES (DIAGNÓSTICO). ....</b>	<b>23</b>
<b>5. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>24</b>
5. 1. LEI COMPLEMENTAR 46/2006 DE PARANAGUÁ PR.....	24
5. 2. LEI COMPLEMENTAR 48/2006 DE PARANAGUÁ PR .....	25
5. 3. LEI COMPLEMENTAR 113/2009 DE PARANAGUÁ PR .....	25
<b>6. IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
6. 1. RECURSOS .....	29
6. 2. RESULTADOS ESPERADOS.....	29
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1. 1. APRESENTAÇÃO:**

O Ambiente organizacional na Administração Pública brasileira possui características extremamente burocráticas e influenciadas por fatores políticos; aspectos esses, que estão diretamente associados ao desempenho dos agentes públicos, considerando que esses fatores influenciam o ambiente das instituições públicas.

Este trabalho busca compreender as questões que envolvem o comportamento organizacional no âmbito da Administração Pública, a partir da descrição das características de diferentes autores que retratam a abordagem comportamental, além das necessidades dos indivíduos e fatores motivacionais dentro das organizações.

Em seguida, apresentar as características da avaliação de desempenho e destacá-las como um tema recente na esfera pública, com relação à avaliação periódica de seus agentes; além de relacionar tais aspectos ao princípio da eficiência, como um dos princípios descritos pela emenda constitucional nº 19.

A pesquisa, de caráter exploratório, considerou o embasamento teórico e leis municipais relacionadas ao tema, para fundamentar os objetivos propostos; como também, o diagnóstico situacional da Prefeitura Municipal de Paranaguá que não prevê nenhuma forma de avaliação de desempenho que contemple todos os seus agentes públicos, após o período de estágio probatório.

Após a análise das leis municipais, foi possível observar que elas abordam alguns aspectos relacionados à avaliação dentro do período de estágio probatório e apenas aos agentes que atuam na área de educação, de forma periódica, após o término desse período.

Por fim, há a apresentação da proposta de uma avaliação de desempenho que avaliaria todos os servidores de forma ampla, pelo método de escala gráfica, efetuada pelo gestor imediato e também pelo próprio servidor, com o objetivo de confrontar os resultados, para destacar os pontos positivos e apontar os que precisam de melhoria.



## 1. 2. OBJETIVO GERAL:

Formular um programa de avaliação de desempenho periódico voltado aos servidores da Prefeitura Municipal de Paranaguá/PR.

## 1. 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Apresentar o conceito de comportamento organizacional.
- Abordar a temática da avaliação de desempenho e sua importância para as organizações.
- Verificar os métodos utilizados para diagnosticar a atuação dos servidores na execução do serviço público.
- Analisar leis municipais que abordem a temática de algum tipo de avaliação de desempenho ou acompanhamento dos servidores; para identificar os pontos a serem abordados na avaliação, de forma que seja possível propor uma avaliação precisa e que defina aspectos a serem melhorados.
- Propor um programa de avaliação de desempenho que possa fornecer ao gestor informações individuais da atuação dos servidores, de acordo com o aporte teórico referente ao comportamento organizacional.

## 1. 4. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO:

Conforme verificado na Prefeitura Municipal de Paranaguá, as avaliações de desempenho dos funcionários ocorrem apenas durante o estágio probatório; após a aprovação do servidor não existe nenhuma avaliação que considere analisar a atuação do mesmo, o que pode ocasionar problemas para a organização com o possível baixo desempenho dos servidores, assim como problemas motivacionais relacionados ao desempenho, quando esses servidores são “subutilizados”.

Ao considerar as perspectivas ligadas à Liderança, muitos gestores deixam de avaliar a capacidade técnica de cada indivíduo perdendo a chance de destacar os pontos fortes e do aproveitamento da mão de obra numa área que o servidor tenha maior aptidão.

A avaliação de desempenho representa uma ferramenta eficiente ao gestor por permitir diagnosticar os pontos falhos e corrigir ações quando houver não conformidades na atuação dos servidores.

Também representa um fator motivacional partindo do pressuposto que se torna um feedback da parte da gestão e que demonstra ao funcionário que há um acompanhamento de serviço prestado.

Como se observa em Bergue (2014) a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o gestor avaliar esforços, medir o desempenho individual e da equipe, além de motivar as pessoas para que se esforcem em busca dessa força interior que objetiva resultados comuns.



## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2. 1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Antes de se considerar a importância do comportamento organizacional na gestão das organizações, os métodos utilizados enfatizavam tarefas, procedimentos e a produção; a burocratização organizacional buscava eficácia e eficiência, deixando de existir uma visão voltada às pessoas da organização.

As diferentes teorias anteriores a abordagem comportamental foram precursoras e fundamentais para a resolução de problemas específicos para cada situação, mas foi a partir da teoria clássica e, posteriormente, da teoria das relações humanas, que passou a se considerar uma abordagem direcionada ao comportamento organizacional, por meio do entendimento de que a produtividade está diretamente associada ao comportamento dos indivíduos. Para Coltre (2014):

No final do século XIX emergiu a teoria clássica da administração, segundo a qual o comportamento humano estava totalmente voltado ao atendimento dos objetivos das organizações. Depois, surgiram os pressupostos da teoria das relações humanas, que tinha o foco nas pessoas – ainda que de forma ingênua, como se suas reações fossem de causa e efeito. As grandes contribuições desses estudos foram: a descoberta da organização informal, o reconhecimento de que as pessoas têm interesses individuais e buscam satisfazê-las no mundo do trabalho e aceitação da existência dos conflitos e sua posterior gestão. A teoria comportamental realiza uma junção dessas duas teorias. (COLTRE, 2014, p. 175)

Dessa forma, entende-se que essa abordagem prioriza as relações do comportamento organizacional, na tentativa de compreender a melhor maneira de gerir pessoas nas organizações, a partir da avaliação de comportamento, comunicação e atividades de trabalho.

Conforme Kinichi e Kreitner (2006) *apud* Coltre (2014, p. 174) “essa área é um campo de estudos interdisciplinares que busca compreender como gerenciar pessoas nas organizações. Ele deve ser orientado simultaneamente à pesquisa e à prática, considerando os níveis individual, grupal e organizacional”.

Também para Bergue (2014, p. 11) “de forma ampla, o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

Para Bergue (2014) o foco está nos comportamentos observáveis dos membros da organização, em ações como: pensar, perceber e decidir; sendo assim, considera tanto o comportamento individual quanto em grupo ou de unidades sociais.

Essa análise do comportamento organizacional beneficia tanto ao gestor quanto ao próprio indivíduo, propiciando uma revisão de ações contínuas que permitem reconstruir modelos mentais e de percepções. Para Coltre (2014):

Quando a organização compreende o comportamento de seus integrantes e promove o aprendizado de forma sistêmica, maior é a sua adaptabilidade e vantagem competitiva. Por isso, os estudiosos buscaram entender como o indivíduo age no mundo do trabalho, considerando os fatores dos níveis; micro-organizacional (foco no indivíduo), meso-organizacional (foco nos grupos), macro-organizacional (foco na organização). (COLTRE, 2014, p. 174)

Sobre esses níveis de análise representados anteriormente, Bergue (2014) descreve que o comportamento micro organizacional, deu-se através de subáreas da psicologia e envolve questões sobre habilidades, motivação e satisfação, de forma individual, dentro das organizações.

Com relação ao comportamento meso-organizacional, suas áreas de desenvolvimento foram: a comunicação, psicologia social e sociologia interacionista; buscando compreender aspectos da liderança, socialização e dinâmicas de grupos ou equipes.

Já o comportamento macro organizacional, tem sua vertente a partir da sociologia, economia, antropologia e ciência política, para avaliar influências culturais e ambientais, atreladas à estrutura e o status social, conflitos, negociações, competições e eficiência. Sobre esses níveis abordados no estudo do comportamento organizacional, Coltre (2014) representa da seguinte forma:

Micro-organizacional (foco no indivíduo): gestão das adversidades e diferenças individuais. Percepções, processo de decisão, criatividade. Motivação, necessidades, aprendizagem, satisfação no trabalho, estresse, compromisso organizacional, violência no trabalho, tipo de papéis, patologias organizacionais, absenteísmo, segurança e ajuste emocional. Meso-organizacional (foco nos grupos): eficiência, processos de delegação, planejamento, desenvolvimento e obstáculo aos trabalhos em grupos, decisão grupal, liderança de grupos, processos decisórios, comportamento e características de líderes de gestão da inter-relação e produtividade entre grupos. Macro-organizacional (foco na organização): poder, conflito e negociação, fontes, reações, modelos e estruturas de poder, gestão de conflitos, padronização, departamentalização, especialização, eficácia e

eficiência organizacionais, contingências estruturais, mudanças de desenvolvimento, turbulências ambientais e cultura organizacional. (COLTRE, 2014, p. 178)

Na perspectiva da abordagem comportamental relacionada ao ambiente da organização pública, deve-se avaliar o comportamento de agentes públicos e da organização a partir da interação e dos fatores motivacionais existentes, devido às suas especificidades por seu caráter público e que muito influencia no comportamento de seus agentes.

## 2. 1. 1. Aspectos da abordagem comportamental nas organizações públicas

Na perspectiva da abordagem comportamental relacionada ao ambiente da organização pública, deve-se avaliar o comportamento de agentes públicos e da organização a partir da interação e dos fatores motivacionais existentes, devido às suas especificidades por seu caráter público e que muito influenciam no comportamento de seus agentes.

Inicialmente, conforme a definição de Bergue (2014) as pessoas da organização pública, ou seja, os “recursos humanos”, são constituídos pelos agentes políticos, representados por figuras do primeiro escalão do governo; servidores públicos, com os servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários ou cargo comissionado; e por particulares que colaboram com o poder público de forma remunerada ou não.

Quanto à posição dos servidores estatutários, tem-se uma garantia estabelecida por lei, referente à estabilidade, por se tratar de uma investidura por meio de concurso público; esse fator é um dos mais atenuantes na diferença entre a administração pública e privada, com relação a abordagem comportamental.

Destaca-se ainda a questão gerencial e burocrática, quanto ao modelo de gestão da Administração Pública, que representa um modelo formal e com procedimentos padronizados, a partir da centralização do poder em sua gestão. De acordo com Bergue (2014):

A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública. Esses aspectos,



por conseguinte, influenciam as pessoas e seu comportamento na organização. (BERGUE, 2014, p. 61)

A partir dessa percepção dos fatores que diferem a Administração Pública da Administração privada, com relação ao comportamento organizacional, compreende-se a necessidade em avaliar quanto às questões comportamentais e motivacionais característicos desse modelo de gestão, voltado à burocracia.

## 2. 1. 2. Principais autores e suas teorias da abordagem comportamental

### 2. 1. 2. 1. Abraham Maslow

Suas teorias estão relacionadas à motivação humana, assim, Maslow definia que são as necessidades que motivam as pessoas e que essas necessidades possuem uma hierarquia de prioridades. Nas palavras de Bergue (2014, p. 25) “O comportamento humano é bastante complexo e a motivação é uma de suas determinantes, ou seja, o que motiva as pessoas são suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas”.

Dessa forma, o autor formulou em forma de pirâmide, uma matriz da hierarquia dessas necessidades, que podem influenciar o comportamento humano, dividindo-as de acordo com o nível de importância e influência que elas exercem sobre os indivíduos. De acordo com Bergue (2014, p. 25):

Existe uma hierarquia de necessidades humanas [...] que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. (BERGUE, 2014, p. 25)

Para Bergue (2014, p. 25), “essa hierarquia formulada pelo autor é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de status e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização”.

Também conforme Coltre (2014), as necessidades descritas por Maslow se dividem em: 1) fisiológicas: ar, comida, repouso e abrigo; 2) necessidades de segurança: privação ou se proteger do perigo; 3) necessidades de pertencimento:

amizade, respeito ou aceitação em grupos; 4) necessidades de estima: reconhecimento, reputação ou status; e 5) necessidades de autorrealização: autorreconhecimento dos talentos individuais.

## 2. 1. 2. 2. Frederick Herzberg

Como se lê em Bergue (2014) Frederick Herzberg, em sua teoria dos dois fatores, denominados por ele como motivacionais e higiênicos, a percepção da motivação está associada à função e ao contexto que se insere; bem como às condições de natureza higiênica do ambiente de trabalho.

O autor relaciona nesses dois grupos, um conjunto de fatores responsáveis por tornar os fatores satisfeitos ou insatisfeitos, quanto às suas necessidades. Segundo Herzberg (1997) *apud* Coltre (2014):

Os fatores que levam à satisfação, denominados motivadores, estavam relacionados à tarefa: sua natureza, sua realização, responsabilidade por ela, reconhecimento recebido, capacidade para executá-la e promoção profissional a ela vinculada. Os fatores que levam à insatisfação, denominados higiênicos, estavam relacionados ao ambiente, ou seja, eram externos à tarefa: o tipo de supervisão recebida, o ambiente de trabalho de modo geral, as relações interpessoais e as políticas de remuneração. (HERZBERG, 1997 *apud* COLTRE, 2014, p. 198)

## 2. 1. 2. 3. Victor Vroom

De acordo com Bergue (2014), Victor Vroom foi um dos principais autores na abordagem motivacional humana, por meio de sua “teoria da expectativa”; para Vroom, a motivação da pessoa para se alcançar um objetivo, está associada à probabilidade de se chegar ao resultado, bem como a valorização que a mesma atribui ao seu interesse. Segundo Bergue (2014):

Em essência, a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído. (BERGUE, 2014, p. 31)

#### 2. 1. 2. 4. Elton Mayo

As experiências de Mayo ficaram conhecidas como Hawthorne, seus estudos se baseavam nos conflitos entre chefia e subordinados da fábrica, bem como o relacionamento entre os funcionários. De acordo com Bergue (2014)

A partir desse contexto, podemos inferir que as soluções técnicas, proporcionadas pelos estudos e pelas proposições na esfera da formulação de métodos e processos de trabalho, possuíam sensíveis limitações para explicar a relação entre a dimensão social e as relações no ambiente laboral. (BERGUE, 2014, p. 23)

O autor também experimentou questões como: rotatividade de pessoas, cansaço, iluminação do ambiente, e demais fatores que pudessem alterar o desempenho e produtividade do indivíduo. Conforme Bergue (2014):

O experimento comparou o desempenho de dois grupos de colaboradores: um grupo de teste e um grupo de controle. O grupo de teste foi submetido a elevações constantes no nível de intensidade de iluminação. Após determinado período, o nível de iluminação do grupo de teste foi reduzido gradativamente e mesmo assim a produtividade continuou aumentando. Esses resultados permitiram aos estudiosos inferirem que havia outras variáveis intervenientes na produtividade e que estas não estavam sendo controladas. (BERGUE, 2014, p. 23)

#### 2. 2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trata-se de um método que pretende avaliar e determinar tanto a capacidade e características de cada colaborador quanto estabelecer se o nível de desempenho foi alcançado ou há necessidade de correções e melhorias. Conforme Macedo *et al* (2010):

Avaliação de desempenho são técnicas utilizadas para obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, no cargo que ocupa, ou seja, o quanto ele está ou não, correspondendo ao que se espera ser realizado na função que ocupa. (MACEDO et al, 2010, p. 81)

Por meio dessa importante ferramenta estratégica, as organizações conseguem ampliar seus objetivos, através do alinhamento entre metas

estabelecidas, desempenho dos colaboradores, e ações corretivas quando necessário, nos resultados demonstrados pela avaliação, a partir da valorização do capital humano. Segundo Macedo *et al* (2010):

As empresas estão, também, cada vez mais conscientes da importância de se viabilizar processos de aprendizagem como forma de modificar e integrar os valores organizacionais com os valores individuais e os do grupo. Nesse sentido, a necessidade de explorar o capital intelectual tem impulsionado as empresas a valorizar crescentemente o seu capital humano. (MACEDO et al, 2010, p. 81)

Essas ações corretivas propiciadas pela avaliação de desempenho, ocorrem a partir da revisão de pontos falhos, como necessidade de mudanças comportamentais, treinamentos e desenvolvimento do indivíduo; como também, possui a capacidade de reforçar os pontos positivos, permitindo a definição de planos de carreira, promoções e aumentos salariais. De acordo com Lotz e Gramms (2012, p. 233) “[...] contemplando a visão contemporânea da gestão organizacional, a avaliação de desempenho visa às melhorias: de gestão, de resultados, de padrões de trabalho e de todos os aspectos da empresa”.

Sobre os métodos de avaliação de desempenho, Pontes (2008) *apud* Lotz e Gramms (2012, p. 238) “podem ser classificados em métodos individuais e de equipe. Também podem ser classificados como clássicos e contemporâneos, e, ainda, pela ênfase no passado, no futuro ou em uma combinação de ambos”.

Dentre os métodos mais tradicionais Moraes (2016) descreve: Escalas gráficas de classificação; Escolha e distribuição forçada; Pesquisa de Campo; Incidentes críticos; Comparação de pares; e Autoavaliação. Para que seja possível compreender as características de cada uma delas, há a descrição desses métodos apresentados, na figura a seguir:



MÉTODOS TRADICIONAIS
A. Escalas gráficas de classificação: é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores antecipadamente definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.
B. Escolha e distribuição forçada: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
C. Pesquisa de campo: baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de recursos humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
D. Incidentes críticos: enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracassos), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário registro constante dos fatos para que esses não passem despercebidos.
E. Comparação de pares: também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
F. Auto avaliação: é a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação à sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

#### QUADRO 1: MÉTODOS TRADICIONAIS

FONTE: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GESTÃO DE PESSOAS III, MORAES (2016). Adaptado pelo autor (2019)

Já ao que se refere aos métodos mais recentes utilizados, pode-se destacar, três, dos métodos descritos por Moraes (2016), sendo eles:

MÉTODOS RECENTES
A. Avaliação 360 graus: tendo em conta que neste método a avaliação é feita de forma circular o avaliado recebe retornos de todas as pessoas com quem ele tem relação. Assim, participam na avaliação os seus pares, superior imediato, subordinados, clientes e fornecedores, ou seja, a maioria das pessoas que interagem com avaliado, numa abrangência de 360°.
B. Avaliação de competências: trata-se da identificação de competências conceituais, conhecimento teórico, técnicas e habilidades interpessoais, e atitudes necessárias para que determinado desempenho seja obtido.
C. Avaliação de competências e resultados: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

#### QUADRO 2: MÉTODOS RECENTES

FONTE: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GESTÃO DE PESSOAS III, MORAES (2016). Adaptado pelo autor (2019)



## 2. 2. 1. A avaliação de desempenho na Administração Pública, sob a perspectiva do princípio da eficiência.

A avaliação de desempenho se trata de um tema recente à administração pública, mas prevista na Constituição Federal e utilizada para garantir estabilidade aos que ingressam por meio de concurso público, durante o período de estágio probatório.

Porém, após esse período, muitos órgãos públicos não possuem um acompanhamento contínuo para avaliar o desempenho de seus agentes, assim, não se tem um acompanhamento adequado e que permita mensurar a eficiência da prestação de serviço dos mesmos.

De acordo com Farias (2018) “a própria Constituição da República determina que os servidores efetivos que foram aprovados em concurso público de provimento efetivo passem por avaliação periódica de desempenho para garantir a eficiência nos serviços prestados [...]”.

Sendo assim, a Constituição Federal aborda o princípio da eficiência como a necessidade da prestação de serviço com qualidade, por parte dos agentes. Conforme Meirelles (2002) *apud* Junior (2016) sobre o princípio da eficiência:

O que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração. (MEIRELLES, 2012, *apud* JUNIOR, 2016)

Dessa forma, considera-se a necessidade de atuação a partir da eficiência e de forma eficaz, sendo essas, características fundamentais para avaliar e mensurar procedimentos e recursos necessários para alcançar os objetivos definidos e também para acrescentar como tópicos importantes na realização da avaliação de desempenho dos servidores. Segundo Drucker (2003) *apud* Junior (2016):

Eficiência é fazer as coisa de maneira corretas, eficácia são as coisas certas... Uma organização ideal seria ao mesmo tempo eficácia e eficiente, de modo que as suas ações (métodos procedimentos) aplicado aos recursos (matérias e intelectuais) obtenham o máximo de aproveitamento eficiente. (DRUCKER, 2003, *apud* JUNIOR, 2016)

Como se observa em Suptitz (2017), a necessidade de avaliação contínua, após o período de estágio probatório, na administração pública, já se tornou tema de debate no Congresso Nacional, após o Projeto de Lei da Senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE) que defende a necessidade de avaliação do servidor público, através de quatro ciclos de avaliação, baseados em dois critérios fixos (qualidade e produtividade), considerando doze fatores a serem avaliados.

A avaliação seria realizada pelo servidor público estável e que seja chefe imediato ao avaliado, bem como atribuir notas, período de avaliação, definições de regras para possíveis exonerações e meios de defesa.

Contudo, por ser um tema conflituoso e que deve ser analisado de forma ampla e concisa, o projeto tramita na câmara e ainda não se teve uma decisão efetiva. Porém, ainda assim, pode-se afirmar que traz considerações importantes e interessantes ao que se refere à necessidade de manter uma avaliação de desempenho periódica, para nortear e eliminar aspectos indesejáveis na execução do serviço público, por parte dos seus agentes.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa científica, segundo Gil (1996, p. 19) *apud* Casarin e Casarin (2012, p. 29) “trata-se de um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Dessa forma, a pesquisa pretende definir um procedimento de avaliação de desempenho contínuo para a Prefeitura Municipal de Paranaguá, impulsionando melhorias no desempenho dos servidores que atuam na instituição, por permitir a verificação de pontos para melhorias, bem como reforçar os pontos positivos de cada indivíduo. Conforme Casarin e Casarin (2012):

Para chegar à solução de um problema, o cientista ou pesquisador deve partir do conhecimento existente sobre o tema, adotar procedimentos sistematizados e seguir uma rigorosa metodologia científica, Os resultados devem ser analisados criteriosamente, de forma a indicar possíveis soluções para a questão. (CASARIN E CASARIN, 2012, p. 29)

Quanto a natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, considerando que “é realizada ou para determinar os possíveis usos [...] para definir novos métodos ou maneiras de alcançar [...] a solução de problemas específicos”. (CASARIN E CASARIN, 2012, p. 31).

Sua abordagem é de cunho qualitativo, já que associa as diferentes variáveis que contribuem para a explicação do tema pesquisado e por envolver “a descrição de certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e relacionando-o com outros fatores. Há também a preocupação de explicar sua ocorrência baseando-se [...] em modelos contextuais variados”. (CASARIN E CASARIN, 2012, p. 33).

Já sobre os objetivos, a pesquisa é exploratória por considerar que “tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre determinado problema ou fenômeno. Muitas vezes, trata-se de uma pesquisa preparatória [...] sobre uma assunto já conhecido, visto sob nova perspectiva”.

Também é uma pesquisa documental e bibliográfica, considerando as Leis complementares municipais analisadas, bem como livros de autores da área, para a sua realização. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, faz uso de artigos, teses, dissertações, livros etc, escritos por outros autores sobre o tema em questão”. (CASARIN E CASARIN, 2012, p. 46).



#### 4. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES (DIAGNÓSTICO)

No diagnóstico da Prefeitura de Paranaguá, foram analisadas Leis específicas que abordam algum tipo de avaliação dos servidores e se observou que não possui, atualmente, um método de avaliação de desempenho de forma periódica e contínua para o acompanhamento dos funcionários.

Com exceção dos servidores que atuam na área da educação, os quais, passam por uma avaliação a cada dois anos, os demais apenas passam pela avaliação de desempenho efetuada dentro do período de 03 (três) anos de estágio probatório, estipulada pela Lei complementar Municipal 46/2006.

Geralmente é feita pelo gestor imediato, que em alguns casos, trata-se de um cargo comissionado sem tempo de atuação dentro da organização e com pouco conhecimento sobre o servidor avaliado.

No relato de um servidor, ex-integrante da Comissão de Servidores, designada pelo decreto 2.680 de 29/05/2015, referente ao estágio probatório; o mesmo destacou a elaboração de uma proposta de alteração da Legislação Municipal da Lei complementar 46/2006, para que houvesse um maior controle na realização da avaliação de desempenho, junto à Comissão Especial de Avaliação, composta por 03 (três) servidores efetivos e estáveis, porém, não houve aprovação da proposta.

Os métodos de avaliação utilizados no estágio probatório, continuam pouco conclusivos e não demonstram a real atuação do servidor, por representar apenas uma obrigatoriedade por parte da instituição, não recebendo sua devida importância.

Mesmo observando a existência de uma estruturação da avaliação de desempenho, na descrição da Lei complementar, o servidor colaborador da pesquisa, destacou que muitos servidores não recebem nenhum retorno quanto ao seu desempenho, apenas são informados ao fim do estágio probatório, quando alcançam sua estabilidade.

Já os servidores da área de magistério, possuem uma avaliação bem estruturada e contínua a cada 02 (dois) anos, após o período de estágio probatório, para apontar melhorias e permitir elevação de nível e progressão salarial. Dessa forma, observa-se a necessidade da Prefeitura estruturar uma avaliação que contemple os demais servidores para que se tenha um acompanhamento efetivo em todas as áreas e apontar aspectos necessários para mudanças, como também as características positivas de cada indivíduo avaliado.

## 5. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Foram analisadas 03 (três) leis municipais de Paranaguá relacionadas a alguma forma de avaliação de desempenho; sendo elas: a Lei Complementar 46/2006 de Paranaguá PR, Lei Complementar 48/2006 de Paranaguá PR, e Lei Complementar 113/2009 de Paranaguá PR.

### 5. 1. LEI COMPLEMENTAR 46/2006 DE PARANAGUÁ PR

A primeira delas é a Lei Complementar 46/2006 – “Dispõe sobre o regime jurídico estatutário dos servidores do Município de Paranaguá, suas autarquias e fundações públicas”. (BRASIL, 2006a, p. 1) Na qual, no art. 21, diz:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho das atribuições do cargo [...]. (BRASIL, 2006a, p. 21)

Dentre os fatores considerados nesse período, a legislação municipal destaca a idoneidade moral, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade, eficiência, assiduidade e dedicação às atividades do serviço público.

Essa legislação municipal institui a criação de uma comissão de estágio probatório que ficará responsável por elaborar a elaboração da avaliação em formulário padronizado que deverá constar: identificação e lotação do servidor; conceituação do desempenho em (ótima – 1)/(boa – 2)/(regular – 3)/(insuficiente – 4); fundamentação da conceituação; resultado final; identificação e assinatura dos membros. Após as avaliações semestrais, no período dos três anos, os servidores passam a garantir estabilidade e possibilidades de progressão de carreira.

Porém, mesmo demonstrando esse acompanhamento, não existe efetivamente, um programa de avaliação de desempenho periódico, e conseqüentemente, nenhum posicionamento dos gestor superior, quanto à atuação de forma positiva ou negativa do servidor, devidamente contextualizado em uma avaliação.

## 5. 2. LEI COMPLEMENTAR 48/2006 DE PARANAGUÁ PR

Já a Lei Complementar 48/2006, “institui plano de carreira, cargos e vencimentos do pessoal do poder executivo do município de Paranaguá e dá outras providências”. (BRASIL, 2006b, p. 1).

A mesma destaca, a possibilidade de recebimento de adicional de desempenho ou produtividade aos servidores que durante o mês apresentarem: pontualidade, assiduidade, disciplina, possuir capacidade de iniciativa, responsabilidade, cooperação, alto desempenho, afastamento com autorização prévia, displicência, interesse de aperfeiçoamento e capacitação, não se recusar a participar de comissões instituídas para execução de serviço público.

Apesar da lei de cargos e salários considerar aspectos relacionados ao desempenho dos servidores para possíveis progressões de salariais e de carreira, não ocorre nenhuma avaliação efetiva, com técnicas e métodos padronizados, que permitam caracterizar o nível de desempenho individual dos mesmos.

## 5. 3. LEI COMPLEMENTAR 113/2009 DE PARANAGUÁ PR

Com relação à Lei complementar 113/2009, “dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração do magistério público municipal de Paranaguá e dá outras providências”. (BRASIL, 2009, p. 1).

Ao que corresponde a avaliação de desempenho, a lei se refere, tanto à avaliação de desempenho dos profissionais de magistério durante o período de estágio probatório quanto na avaliação contínua e periódica. De acordo com o Art. 26:

Durante o período de estágio probatório, o profissional do magistério será submetido a avaliações periódicas semestrais, específicas para as funções de magistério, onde serão apurados os seguintes requisitos necessários à comprovação de sua aptidão para o cargo: I – disciplina e cumprimento dos deveres; II – assiduidade e pontualidade; III – eficiência; IV – capacidade de iniciativa; V – responsabilidade; VI – criatividade; VII – cooperação; VIII – ética e postura; IX – condições emocionais para o desempenho das funções. (BRASIL, 2009, p. 9)

Considerando a avaliação de apto ou não apto à função após esse período. Nesse aspecto, os profissionais da educação diferem dos demais servidores, por

possuírem uma avaliação de desempenho periódica a cada 2 (dois) anos tanto para a garantia de parâmetros de qualidade no exercício da função.

Dentre os instrumentos utilizados pela avaliação de desempenho estão: iniciativa; eficiência; dedicação; colaboração/cooperação; produtividade; qualidade de serviço; desenvolvimento profissional; disciplina; relacionamento humano e responsabilidade. Sobre a avaliação de desempenho o Art 41 define: “terá como finalidade principal, o apontamento das deficiências apresentadas pelo profissional, visando determinar a sua correção, mediante treinamento específico, tendo como propósito a contínua melhoria da qualidade do ensino”. (BRASIL, 2009, p. 12).



## 6. IMPLEMENTAÇÃO

A avaliação de desempenho é um processo que objetiva o desempenho dos servidores na execução de suas tarefas, esse processo deverá ocorrer de forma contínua e sistemática por meio da definição e estruturação de um programa, através da escolha do método ou modalidade que mais se enquadra com as características da instituição, buscando elevar a produtividade e a eficiência dos servidores, incentivando o seu desempenho satisfatório.

A avaliação proposta na pesquisa será o Método de Escala Gráfica e considerará a avaliação por parte do Chefe imediato, servidor de carreira, além da autoavaliação por parte do próprio servidor, para a composição do resultado da avaliação de desempenho.

Para facilitar a transição dessa mudanças e a aplicabilidade, serão aproveitadas características já existentes na gestão da Prefeitura Municipal de Paranaguá. Assim, o comitê de avaliação de desempenho do estágio probatório, ficará responsável por controlar também, a periodicidade das avaliações, que assim como na Lei complementar nº 113/2010, que estabelece a obrigatoriedade de avaliação do quadro de magistério a cada 02 (dois) anos, será o período para todo o quadro de servidores.

Essa implementação ocorrerá no decorrer do ano de 2019, para que no ano seguinte, esteja definida toda a estrutura necessária, como diretrizes, criações de decretos e criação de Leis complementares para o seu atendimento.

A partir dessa estruturação, haverá a necessidade de treinamento e capacitação para a instrução quanto ao posicionamento adequado por parte dos gestores que ficarão responsáveis, por avaliar seus servidores.

O questionário utilizado, será o Método de Escala Gráfica, método simples, previamente definido com características já utilizadas pela Prefeitura na Lei complementar nº 113/2010 e ocorrerá em duas etapas; a primeira avaliação será efetuada pelo gestor, enquanto a segunda será pelo próprio servidor, após a verificação da pontuação alcançada, será possível definir o resultado do desempenho do avaliado.

Serão 10 (dez) características avaliadas, sendo elas: Pontualidade, Assiduidade, Disciplina, Capacidade de iniciativa, Criatividade, Responsabilidade, Cooperação e trabalho em equipe, Relacionamento/comportamento organizacional,



Eficiência/ realização de trabalhos solicitados, e Próatividade. Atribuída uma pontuação que vai de: fraco (1), insuficiente (2), regular (3), bom (4), e ótimo (5). Conforme figura a seguir:

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>						
Nome do servidor: _____				Data: ____ / ____ / ____		
Departamento/Setor _____			Função: _____			
<b>FATORES DE AVALIAÇÃO</b>	<b>FRACO (1)</b>	<b>INSUFICIENTE (2)</b>	<b>REGULAR (3)</b>	<b>BOM (4)</b>	<b>ÓTIMO (5)</b>	<b>TOTAL</b>
Pontualidade						
Assiduidade						
Disciplina						
Capacidade de iniciativa						
Criatividade						
Responsabilidade						
Cooperação e trabalho em equipe						
Relacionamento/comportamento organizacional						
Eficiência/realização de trabalhos solicitados						
Próatividade						
<b>PONTUAÇÃO FINAL:</b>						

FIGURA 3: MODELO DE QUESTIONÁRIO DE ESCALA GRÁFICA – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2019)

O resultado será avaliado ao final da pontuação que entre 1 a 10 pontos se enquadrará como fraco; entre 11 e 20 pontos insatisfatório; entre 21 e 30 pontos regular; entre 31 e 40 pontos bom; e entre 41 e 50 pontos excelente.

A proposta apresentada no trabalho pretende incentivar a verificação da qualidade do serviços público prestado pelos servidores, para possíveis correções e melhorias quando necessário, bem como um retorno positivo quando o desempenho está dentro do esperado.

De forma alguma objetiva, punir ou afetar negativamente na carreira dos servidores, mas demonstrar que há uma preocupação efetiva na forma de trabalho, incentivando os servidores a permanecerem atentos no reflexo de suas ações dentro da Prefeitura Municipal de Paranaguá.

## 6. 1. RECURSOS

Com relação aos recursos necessários para a implantação do programa de avaliação de desempenho periódica para todos os servidores efetivos que atuam na Prefeitura Municipal de Paranaguá seriam, inicialmente, os recursos legais que alterassem a legislação municipal existente e inserisse a necessidade de avaliação periódica, dentro dos padrões estabelecidos na pesquisa.

Outros recursos necessários seriam tanto a criação de um comitê responsável pelas avaliações periódicas e não apenas pelas avaliações dentro do período de estágio probatório, como ocorre atualmente; quanto a capacitação por meio de cursos e treinamentos, dos gestores imediatos que serão responsáveis pelas avaliações dos servidores, para que ocorra de maneira adequada.

## 6. 2. RESULTADOS ESPERADOS

Com relação aos possíveis riscos e problemas, pode-se caracterizar a dificuldade na garantia de uma avaliação precisa e imparcial, considerando que a maioria dos servidores possui dificuldade em aceitar mudanças e pode não reagir com total aceitação ao programa de avaliação proposto.

Outro fator existente, refere-se a questão da gestão imediata, pois para o estabelecimento de um programa de avaliação de desempenho adequado, a avaliação será efetuada por servidores efetivos de carreira, porém, muitos secretários e cargos de chefias existentes são ocupados por pessoas de confiança, denominados cargos comissionados, que muitas vezes, não conhecem suficientemente as características de trabalho do servidor avaliado.

Quanto aos resultados esperados, pode-se descrever as vantagens em observar o andamento da atuação dos servidores, apontado pontos positivos e destacando os que necessitam de melhoria ou correções.

Dessa forma, pretende-se incentivar essas avaliações periódicas para que haja um retorno na qualidade dos serviços públicos prestados internamente e também aos oferecidos à população. Além de ser significativo ao servidor, o destaque de seus pontos positivos, como uma forma de demonstrar que suas ações são observadas e fundamentais para o alcance dos índices de desempenho desejados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou, inicialmente, o conceito de comportamento organizacional, como o estudo que busca compreender o comportamento humano, através da gestão de pessoas, dentro das organizações; a partir da contextualização do tema, destacou-se a necessidade de considerar as perspectivas do comportamento organizacional na administração pública.

Foram apresentadas também, as teorias de alguns autores que se destacaram quanto à abordagem comportamental, descrevendo fatores associadas à motivação e que influenciam o comportamento das pessoas da organização.

Após descrever a importância da abordagem comportamental na administração pública e privada, de forma ampla; entende-se que foi fundamental caracterizar como funciona a avaliação de desempenho e seus aspectos positivos, por permitir avaliar o desempenho dos colaboradores, como uma forma de analisar a produtividade e pontos fortes de cada um deles, bem como os pontos fracos e que necessitam de melhorias ou correções.

Na verificação dos métodos utilizados pela Prefeitura Municipal de Paranaguá, para avaliar a atuação dos seus servidores, além da análise de Leis Complementares municipais que abordam características associadas à avaliação de desempenho ou acompanhamento dos mesmos, percebeu-se que existe um processo de avaliação durante o período dos 03 (três) anos de estágio probatório para todos os aprovados em concurso público e empossados.

Após o término desse período obrigatório e determinado por Legislação Federal, apenas os servidores que atuam no quadro de magistério possuem um acompanhamento periódico e contínuo, capaz de mensurar a atuação do servidor no desempenho de suas funções.

Logo, a pesquisa propôs um programa de avaliação de desempenho que atenda todo o quadro de servidores da Prefeitura, para que assim seja possível por parte da gestão, levantar informações individuais sobre a atuação de cada servidor.

Na situação atual, com exceção do quadro do magistério, não se tem um acompanhamento efetivo de forma avaliativa e padronizada, que oriente ou discipline os servidores, nem mesmo destaque características positivas na atuação dos mesmos.

Com a implantação da avaliação de desempenho pelo método de Escala Gráfica, que se caracteriza como um método simples e que considera pontos a partir de fatores avaliados, já utilizados pela Prefeitura para elevação de nível e gratificações, conforme observados nas Leis Complementares 46/2006 e 48/2006, pretende-se acompanhar e estabelecer metas para a atuação de cada servidor, refletindo assim na qualidade do serviço público prestado.

A correção de fatores comportamentais indesejáveis à administração pública e vícios existentes, impulsionará uma maior qualidade no desempenho dos servidores, garantindo a execução do princípio da eficiência, outrora descrito, no âmbito público e previsto constitucionalmente.

Dentre as limitações encontradas, percebeu-se que as avaliações existentes são superficiais, não há uma padronização e compromisso efetivo, sendo efetuadas, dentro do período de estágio probatório por secretários investidos em cargo públicos que nem sempre são servidores de carreira. Muitas vezes, o secretário que assumiu o cargo a pouco tempo, nada conhece a respeito do servidor avaliado.

Assim, o trabalho considera a importância para a padronização de procedimentos de avaliação de desempenho na esfera pública e também no incentivo à pesquisas futuras sobre as diversas ferramentas utilizadas na administração privada para alcançar melhores resultados, que poderão ser utilizadas também na administração pública.



## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro T. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014 (p. 11-49).

BRASIL. **Lei Complementar nº 046, de 11 de maio de 2006a**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/estatuto-do-servidor-funcionario-publico-paranagua-pr>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 048, de 29 de junho de 2006b**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/plano-de-cargos-e-carreiras-paranagua-pr>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 113, de 22 de dezembro de 2009**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/paranagua/lei-complementar/2009/11/113/lei-complementar-n-113-2009-dispoe-sobre-o-plano-de-cargos-carreira-e-remuneracao-do-magisterio-publico-municipal-de-paranagua-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 05 de janeiro de 2019.

CASARIN, Helen C. S.; CASARIN, Samuel J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

COLTRE, Sandra, M. **Fundamentos da administração: um olhar transversal**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

DRUCKER, Peter. **The effective executive**. HarperCollins Publishers. 1993.  
GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. O Serviço público e a constituição brasileira de 1988. São Paulo: Malheiros, 2003. P. 298-299.

FARIAS, Daniel. **A extensividade da avaliação periódica de desempenho aos cargos comissionados em consonância ao princípio da eficiência**. 2018. Disponível em: <<https://danielfarias391.jusbrasil.com.br/artigos/644859600/a-extensividade-da-avaliacao-periodica-de-desempenho-aos-cargos-comissionados-em-consonancia-ao-principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C, W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. P. 108-129.

JUNIOR, Leite. **A importância da eficiência para a gestão pública e a transformação no modelo de gestão**. 2016. Disponível em: <<https://juniorapleite.jusbrasil.com.br/artigos/370346138/a-importancia-da-eficiencia-para-a-gestao-publica-e-a-transformacao-no-modelo-de-gestao>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LOTZ, Erika G.; GRAMMS, Lorena C. **Gestão de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MACEDO, Marcelo.; *et al.* **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: E. da UFSC, 2010 (200 p.).

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002, p.94.

MORAES, Evandro. **Métodos de avaliação de desempenho**. 2016. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/EvandroMoraes2/mtodos-de-avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. São Paulo: LTr, 2008.

SUPTITZ, Bruna. **Projeto propõe avaliação de servidores públicos**. 2017. Disponível em: <[https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/2017/06/politica/571347-projetopropoe-avaliacao-de-servidores-publicos.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/06/politica/571347-projetopropoe-avaliacao-de-servidores-publicos.html)>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.